

**STRATEGIA**

**SZKOŁY GŁÓWNEJ GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE**

**DO 2020 ROKU**

**Warszawa, czerwiec 2013**

**Redakcja:**

**Dr hab. Michał Pietrzak, prof. nadzw. SGGW** z wykorzystaniem:

T. Borecki, M. Pietrzak (red.) Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego   
w Warszawie na lata 2011-2020, Wyd. SGGW, Warszawa 2010.

**Konsultacja: Komisja Rektorska ds. Rozwoju Uczelni**

pod przewodnictwem

**Prof. dr hab. Wiesława Bielawskiego**

w składzie:

**Zespół** ds. tematu 1: **Doskonalić kształcenie**

**Kierownik:** prof. dr hab. Bogdan Klepacki

**Koordynator:** mgr inż. Zbigniew Wagner

**Członkowie:** prof. dr hab. Krystyna Gutkowska,

dr Jacek Bujko

**Zespół** ds. tematu 2: **Doskonalić badania naukowe**

**Kierownik:** prof. dr hab. Jan Niemiec

**Koordynator:** dr Rafał Korbal

**Członkowie:** prof. dr hab. Katarzyna Niemirowicz-Szczytt,

dr hab. Franciszek Kampka, prof. nadzw. SGGW

**Zespół** ds. tematu 3: **Współpraca i umiędzynarodowienie**

**Kierownik:** prof. dr hab. Marek S. Szyndel

**Koordynator:** mgr inż. Agnieszka Wojciechowska De Cokere

**Członkowie:** prof. dr hab. Kazimierz Banasik,

prof. dr hab. Marian Binek

**Zespół** ds. tematu 4: **Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki**

**Kierownik:** prof. dr hab. Andrzej Lenart

**Koordynator:** mgr Anna Kula

**Członkowie:** prof. dr hab. Zdzisław Gajewski

**Zespół** ds. tematu 5: **Finanse i administracja**

**Kierownik:** prof. dr hab. Wiesław Bielawski

**Koordynator:** dr inż. Władysław W. Skarżyński

**Członkowie:** prof. dr hab. Henryk Żybura,

mgr Grażyna Majewska

**Spis treści:**

1. **Słowo wstępne**
2. **Misja i wartości SGGW**
3. **Wizja przyszłości SGGW**
4. **Założenia strategii SGGW**
5. **Tematy strategiczne SGGW**
6. **Mapa strategii SGGW**
7. **Cele strategiczne SGGW i ich mierniki**

**ANEKS: Definicje podstawowych pojęć**

1. **Słowo wstępne**

Szanowni Państwo!

Z nieukrywaną przyjemnością przekazujemy Państwu ważny dokument – aktualizację Strategii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Uważamy ten dokument za istotny, gdyż wytycza on kierunki rozwoju naszej Uczelni do 2020 roku. Realizacja założeń zaktualizowanej Strategii jest gwarancją dalszego rozwoju filarów działalności SGGW, jakimi są kształcenie i badania naukowe oraz transfer wiedzy do gospodarki.

Senat SGGW podjął w 2010 roku uchwałę w sprawie przyjęcia Strategii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na lata 2011–2020. Od przyjęcia tej uchwały minęło dwa i pół roku. W tym okresie wiele się wydarzyło – zarówno w życiu Uczelni, jak również w jej otoczeniu. Strategia – jak każdy plan – musi być elastyczna, a to oznacza, że wymaga ona okresowej aktualizacji. Niniejszy dokument został przygotowany przez zespół pracowników z dużym doświadczeniem, znających bardzo dobrze realia funkcjonowania naszej Uczelni oraz potrafiących określić jej potrzeby i kierunki przyszłych zmian. Prezentowana aktualizacja Strategii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020 roku jest rezultatem wielomiesięcznych prac Rektorskiej Komisji ds. Rozwoju SGGW wspieranej przez specjalistów z różnych jednostek Uczelni.

Wierzymy, że wdrożenie w życie zapisów zaktualizowanej Strategii pozwoli Uczelni sprostać wielu trudnym wyzwaniom, przed którymi stoi szkolnictwo wyższe i utrzymać wysoką pozycję SGGW na rynku edukacyjnym, badawczym i wdrożeniowym.

R e k t o r

Prof. dr hab. Alojzy Szymański

1. **Misja i wartości SGGW**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego jest nowoczesnym uniwersytetem przyrodniczym, sięgającym swoimi korzeniami do powołanego w 1816 r. Instytutu Agronomicznego w Marymoncie. Instytut ten powołany z inicjatywy wybitnych polityków i działaczy gospodarczych m.in. Stanisława Staszica w swoich założeniach prowadził nie tylko kształcenie i badania, ale również upowszechniał wiedzę w praktyce społeczno-gospodarczej. W sposób znaczący przyczynił się on do rozwoju gospodarczego i intelektualnego XIX-wiecznej Polski.

Hołdując tradycji, nasza Uczelnia prowadzi badania naukowe zarówno w szeroko rozumianym zakresie nauk przyrodniczych, ale również w naukach społecznych, humanistycznych i technicznych. SGGW dąży do doskonalenia kształcenia i badań naukowych oraz upowszechniania osiągnięć nauki poprzez transfer wiedzy do gospodarki. Wychodząc naprzeciw społecznemu zapotrzebowaniu SGGW prowadzi różne formy kształcenia przez całe życie oraz wspiera Uniwersytet trzeciego wieku. Uczelnia przywiązuje dużą wagę do współpracy z zagranicą poprzez wspólne badania i kształcenie, upatrując swoją szczególną rolę we współpracy z krajami Unii Europejskiej oraz Europy Wschodniej. Działając na poziomie zarówno lokalnym, jak i globalnym SGGW w szczególny sposób dba o jakość kształcenia a tym samym o wysoki poziom absolwentów.

Uczelnia traktuje człowieka, jako największe swoje bogactwo i dba o dobre relacje międzyludzkie oraz rozwój intelektualny. Jest otwarta na potrzeby Warszawy, Mazowsza i całego kraju w dydaktyce, badaniach, i różnych formach współpracy ze swoim otoczeniem gospodarczym. SGGW wychowując studentów dąży do ukształtowania otwartego światopoglądu, tolerancji, patriotyzmu, uczciwości, rzetelności naukowej, szacunku dla wszystkich ludzi.

Pamiętając o swoich korzeniach i jednocześnie przygotowując się do wyzwań przyszłości Uczelnia deklaruje wypełnianie następującej misji:

***Misją Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego jest służenie rozwojowi gospodarczemu  
 i intelektualnemu polskiego społeczeństwa ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wiejskich, gospodarki żywnościowej i szeroko rozumianego środowiska przyrodniczego. Stawiamy sobie za cel prowadzenie  
 na najwyższym poziomie badań naukowych i kształcenia oraz działalności wdrożeniowej.***

***Podstawą tożsamości i sukcesów naszej uczelni są wartości takie jak: profesjonalizm, dbałość o jakość, pracowitość oraz innowacyjność.***

1. **Wizja przyszłości SGGW**

Wizja przyszłości wyznacza kierunek dążeń Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w najbliższych latach. Wizja obrazuje pożądany stan Uczelni *Anno Domini* 2020 – jest busolą dla strategii.

**Wizja SGGW w 2020 roku:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Perspektywa interesariuszy** | * Wysoka jakość studentów * Większa liczba i wyższa ranga projektów badawczych * Silniejsza więź z praktyką gospodarczą, jako odbiorcą usług badawczo-doradczych |
| **Perspektywa procesów** | * Kształcenie kompetencji przydatnych na rynku pracy, większa mobilność studentów i doktorantów, uczelnia jeszcze bardziej przyjazna studentom * Zwiększona aktywność w środowisku naukowym w kraju i zagranicą, większa międzynarodowa widoczność badań * Transfer wiedzy do gospodarki znaczącym filarem działalności Uczelni |
| **Perspektywa potencjału** | * Rozwój zaplecza bibliotecznego i informatycznego dla dydaktyki * Kadra naukowa – zmotywowana, mobilna, dbająca o szybki rozwój naukowy * Zarządzanie uczelnią – sprawna i przyjazna administracja, doskonalenie systemu zarządzania jakością kształcenia, skuteczne wdrażanie strategii |
| **Perspektywa finansowa** | * Stabilne finansowanie działalności na odpowiednim poziomie dzięki wzrostowi przychodów oraz poprawie efektywności kosztowej |

1. **Założenia strategii SGGW**

Zgodnie ze swoją tożsamością wynikającą z misji oraz aspiracjami wyrażonymi w wizji przyszłości - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego zamierza koncentrować się na rozwoju trzech filarów funkcjonowania Uczelni: kształcenia, badań naukowych oraz transferu wiedzy do gospodarki. Każdy   
z tych obszarów wiąże się z istotnymi wyzwaniami, jakie stawia przed szkołami wyższymi współczesne otoczenie.

Postępujący niż demograficzny będzie powodował narastającą w coraz większym stopniu dysproporcję pomiędzy rozbudowaną w skali kraju podażą usług w zakresie edukacji wyższej   
a słabnącym popytem na nią. SGGW chce dbać o jakość przyjmowanych studentów starając się jednocześnie wykorzystywać swój potencjał dydaktyczny. W tym celu niezbędne będzie stałe doskonalenie jakości kształcenia oraz dostosowywanie programów do oczekiwań i potrzeb rynku pracy.

Procesy globalizacji obejmują swym zasięgiem nie tylko gospodarkę, ale również świat kultury i nauki. Tymczasem wyniki polskich badań nie są dostatecznie widoczne na arenie międzynarodowej. Udział polskich uczelni w światowym „podziale pracy” badawczej jest relatywnie niski w stosunku do potencjału krajowego środowiska akademickiego. SGGW zamierza doskonalić swoje kadry naukowe, tak, aby zdobywać coraz wyższą pozycję w ocenie parametrycznej, uzyskiwać status Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego dla Wydziałów oraz realizować projekty badawcze – nie tylko liczniejsze, ale również o coraz wyższej randze – w tym duże granty międzynarodowe.

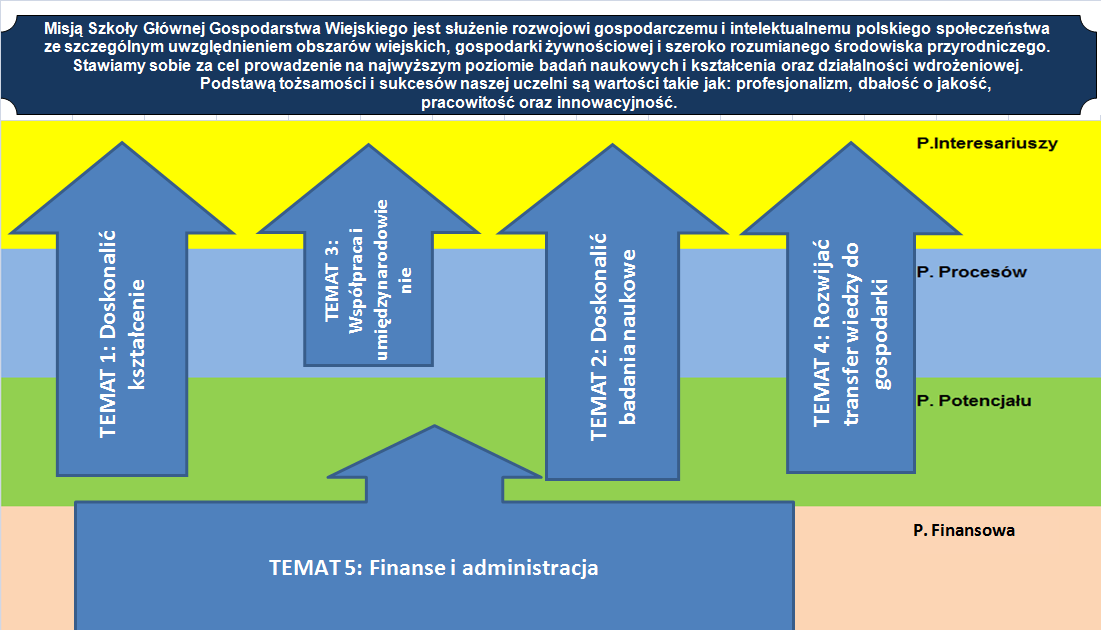
Współczesne realia społeczno-gospodarcze powodują, że humboldtowski model uniwersytetu przestaje spełniać oczekiwania interesariuszy szkół wyższych. SGGW będzie dążyć do spełnienia założeń nowoczesnego modelu uniwersytetu III generacji. Strategia SGGW zakłada rozwój procesów transferu wiedzy do gospodarki – tak, aby ta sfera działalności Uczelni stopniowo stawała się aktywnością równorzędną dla dydaktyki i nauki.

Powyższe założenia strategiczne Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego zamierza osiągnąć poprzez symultaniczną realizację pięciu tematów strategicznych (rysunek 1). Każdy z tematów w inny, ale komplementarny sposób przyczynia się do wdrożenia strategii:

* **Temat 1: Doskonalić kształcenie** – poprzez umacnianie i zabezpieczanie pozycji konkurencyjnej SGGW na coraz trudniejszym rynku edukacyjnym;
* **Temat 2: Doskonalić badania naukowe** – poprzez rozwój kadry akademickiej skutkujący prestiżowymi projektami i znaczącymi wynikami badań;
* **Temat 3: Współpraca i umiędzynarodowienie** – poprzez intensywniejsze włączenie Uczelni   
  w międzynarodowy obieg myśli naukowej i wymianę akademicką, wspierając tym samym doskonalenie badań, jak również poprawę oferty dydaktycznej;
* **Temat 4: Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki** – poprzez zacieśnianie więzi SGGW   
  z otoczeniem gospodarczym i tworzenie warunków do owocnej dla obu stron współpracy;
* **Temat 5: Finanse i administracja** – poprzez zabezpieczenie długofalowych potrzeb ekonomicznych SGGW oraz wsparcie ze strony sprawnej administracji pomagającej pracownikom w rozwijaniu badań i wdrożeń oraz studentom w procesie kształcenia.

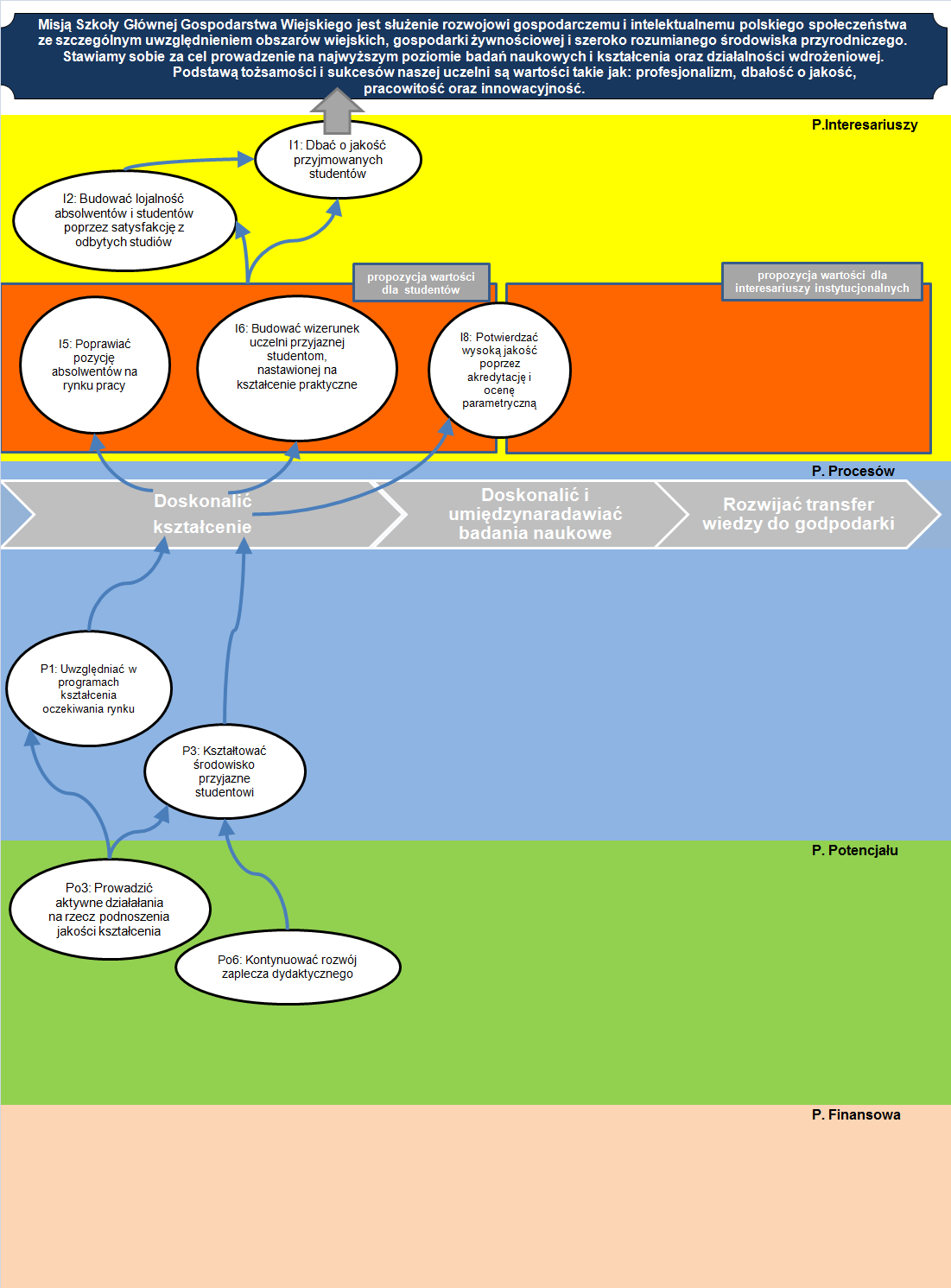
Należy mieć na uwadze, że SGGW jest systemem powiązanych elementów i tylko łączna, symultaniczna realizacja poszczególnych tematów strategicznych pozwoli odnieść Uczelni sukces. Tematy te pozostają bowiem we wzajemnej interakcji. Przykładowo nie jest możliwe kształcenie na wysokim poziomie akademickim bez prowadzenia własnych badań. Również doświadczenia   
w transferze wiedzy do gospodarki istotnie wzbogacają treści dydaktyczne o aspekty praktyczne, ułatwiając absolwentom spełnienie wymagań rynku pracy. Ponadto, silna współpraca z otoczeniem gospodarczym ułatwia planowanie atrakcyjnych projektów naukowych. Z kolei istotne osiągnięcia naukowe i ich odpowiednie upowszechnianie przyciągają zainteresowanie podmiotów biznesowych  
i instytucji umożliwiając rozwój współpracy z otoczeniem.

**Rysunek 1. Tematy strategiczne – główne obszary działań wdrażających Strategię SGGW**



1. **Tematy strategiczne SGGW**
   1. **Temat 1: Doskonalić kształcenie**

**Rysunek 2. Cele strategiczne Tematu 1: Doskonalić kształcenie**

****

W duchu swojej wieloletniej tradycji - Uczelnia będzie kłaść szczególny nacisk na jakość kształcenia, która jest gwarantem wysokiego poziomu absolwentów i ich przydatności w gospodarczym i intelektualnym rozwoju kraju. Stabilna, wysoka jakość nie jest dziełem przypadku ani wybitnych jednostek lecz odpowiedniej organizacji i zarządzania. Zapewnienie wysokiej jakości oferty dydaktycznej Uczelni wymaga nie tylko zdefiniowania efektów kształcenia, ale powszechnego ich stosowania i weryfikowania oraz systematycznego doskonalenia. Jakość kształcenia w Uczelni odnosi się do wszystkich aspektów procesu dydaktycznego. Określa ona stopień, w jakim elementy procesu kształcenia spełniają wymagania stawiane przez interesariuszy Uczelni. SGGW zamierza rozwijać istniejący system zapewniania jakości, aby nieustannie doskonalić programy kształcenia (**cel Po3**). Wyrazem tego będzie bieżący monitoring jakości dydaktyki poprzez hospitacje zajęć oraz systematyczna aktualizacja programów i opisów modułów kształcenia pod kątem oczekiwań rynku pracy. Zmiana programów kształcenia i sylabusów w kolejnym cyklu dydaktycznym powinna wynikać z dążenia do wypełnienia wymagań stawianych przez interesariuszy Uczelni.

Aktywnym działaniom na rzecz jakości kształcenia powinien towarzyszyć rozwój zaplecza dydaktycznego (**cel Po6**). W ostatnich latach SGGW osiągnęła – dzięki wielkiemu wysiłkowi inwestycyjnemu – satysfakcjonujący rozwój bazy dydaktycznej w postaci nowych budynków wyposażonych w nowoczesne sale wykładowe. Obecnie rozwój zaplecza dydaktycznego powinien w większej mierze opierać się na „miękkiej” infrastrukturze, aby umożliwić kształcenie studentów na najwyższym poziomie. Podstawą kształcenia uniwersyteckiego jest dostęp do aktualnej myśli naukowej. Uczelnia zamierza rozszerzać i unowocześniać zbiory biblioteczne – zarówno w postaci tradycyjnej, jak również pełnotekstowych zbiorów elektronicznych. Realizacja tych zamierzeń umożliwi łatwiejszy dostęp do najnowszej wiedzy specjalistycznej, która w coraz większym stopniu będzie również dostępna w wygodnej dla użytkownika formie zapisów elektronicznych. Rozwój zaplecza dydaktycznego zakłada również większą informatyzację procesów kształcenia. Doskonalenie potencjału informatycznego uczelni umożliwi nowoczesne kształcenie z wykorzystaniem technik komputerowych i telekomunikacyjnych. Jest to warunek niezbędny do dobrego przygotowania absolwentów do pracy na rzecz współczesnej gospodarki i społeczeństwa.

Dzięki rozwojowi zaplecza dydaktycznego oraz aktywnym działaniom na rzecz podnoszenia jakości kształcenia SGGW będzie modernizować kierunki i treści kształcenia w celu ciągłego dostosowywania swojej oferty edukacyjnej do potrzeb i oczekiwań rynku pracy. Uczelnia zamierza koncentrować swoje wysiłki na dużym nasyceniu zajęć elementami nauczania praktycznego, technik komputerowych oraz skutecznym kształceniu znajomości języków obcych (**cel P1**). Programy kształcenia powinny być zorientowane na potrzeby rynku i uwzględniać oczekiwania otoczenia zewnętrznego uczelni, mieć powiązanie z praktyką i prowadzić do przygotowania absolwentów do podjęcia pracy zgodnej z kierunkiem kształcenia. Dostosowując kierunki studiów i efekty kształcenia do potrzeb rynku pracy SGGW zamierza koncentrować wysiłki na angażowaniu przedstawicieli otoczenia zewnętrznego w kształtowanie programów, w tym również w prowadzenie części zajęć. Istotne będzie także zwiększanie zajęć o charakterze praktycznym z wykorzystaniem technologii informatycznych. Zajęcia z wykorzystaniem laboratoriów komputerowych przyczynią się do lepszej znajomości ich stosowania w pracy zawodowej przez absolwentów SGGW.

Traktując przyjazność wobec studenta jak jeden z priorytetowych wyróżników swojej oferty SGGW będzie dążyć do ukształtowania środowiska jeszcze bardziej ukierunkowanego na wspieranie studentów i doktorantów w ich rozwoju naukowym, kulturalno-społecznym i sportowym od rekrutacji począwszy, poprzez dydaktykę i obsługę administracyjną, na współpracy z absolwentami skończywszy (**cel P3**). Ważnym aspektem przyjazności wobec studenta będzie dostępność nauczycieli akademickich umożliwiająca lepszy kontakt ze studentami.

Współczesny rynek edukacyjny staje się coraz bardziej konkurencyjny, dlatego też SGGW musi systematycznie dążyć do pozytywnego wyróżniania swojej oferty – oferując odbiorcom swoich usług atrakcyjną propozycję wartości:

* Jednym z kluczowych kryteriów oceny oferty edukacyjnej jest możliwość poprawienia pozycji zawodowej danej osoby na rynku pracy poprzez wyposażenie absolwenta w kwalifikacje wysoko cenione przez przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne i społeczne (**cel I5**);
* Jednym ze sposobów wyróżnienia jest sposób postrzegania uczelni tj. jej wizerunek na rynku edukacyjnym; SGGW chce być postrzegana jako uczelnia przyjazna studentom oraz wyróżniać się w świadomości kandydatów, studentów i absolwentów naciskiem kładzionym na praktyczne aspekty kształcenia (**cel I6**);
* Specyfiką usług jest trudność w ocenie ich jakości, szczególnie *a priori*; Wynika stąd duża rola formalnego potwierdzenia wysokiej jakości usług przez niezależne instytucje co implikuje dążenie SGGW do pozytywnych, w tym wyróżniających akredytacji Polskiej Komisji Akredytacyjnej - PKA (**cel I8[[1]](#footnote-2)**).

Zapewnienie studentom/kandydatom atrakcyjnej propozycji wartości powinno zaowocować pożądanymi rezultatami na rynku kształcenia. Obecnie oferta dydaktyczna uczelni w coraz większym stopniu jest postrzegana jako usługa rynkowa podlegająca zarówno porównaniu z ofertami konkurencyjnymi jak i krytycznej ocenie. W tej sytuacji Uczelnia będzie dążyć do tego, aby wysoka satysfakcja studentów i absolwentów kształtowała lojalne postawy wobec SGGW (**cel I2**). Lojalność należy tu rozumieć jako: chęć studentów I stopnia do kontynuacji nauki na SGGW w ramach studiów II a następnie III stopnia oraz studiów podyplomowych a także jako rozpowszechnianie pozytywnej opinii o SGGW wśród rodziny i znajomych. Wzrost tak rozumianej lojalności powinien przyczyniać się do osiągnięcia celu I1. Aktualną liczbę studentów SGGW można określić jako optymalną. Problemem jest nasilająca się oddziaływanie ze strony takich czynników jak m.in.: niekorzystne tendencje demograficzne, system finansowania szkolnictwa, konkurencja licznych szkół wyższych, w tym prywatnych oraz duża liczba studentów niestacjonarnych. Czynniki te tworzą presję na obniżanie się poziomu kandydatów. Żeby temu zapobiegać, a jednocześnie zapewnić odpowiedni poziom wykorzystania potencjału dydaktycznego - Uczelnia zamierza utrzymać dotychczasową dbałość   
o jakość m.in. dzięki dążeniu do bycia w większym stopniu uczelnią ogólnokrajową niż regionalną poprzez pozyskiwanie zdolnych studentów z całego kraju (**cel I1**).

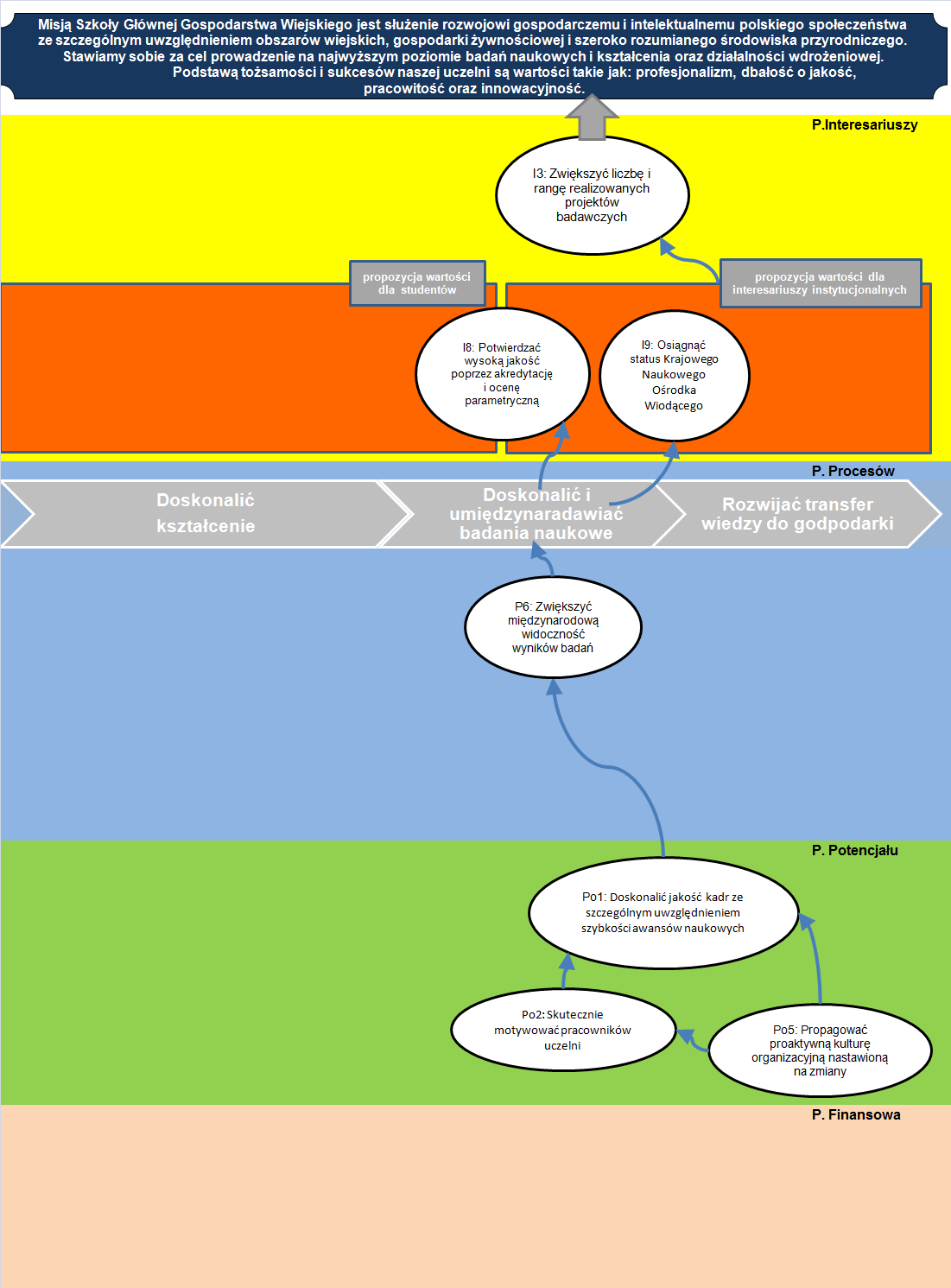
Osiągnięcie rezultatów zdefiniowanych celami strategicznymi I1-I2 będzie praktycznym przejawem realizacji zadeklarowanej misji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w odniesieniu do kształcenia i ostatecznym kryterium sukcesu wdrożenia założeń strategicznych Tematu 1 w życie (rysunek 2).

**5.2. Temat 2: Doskonalić badania naukowe**

Doskonalenie funkcjonowania Uczelni w zakresie badań naukowych - wymaga rozwoju odpowiedniego potencjału, którego najważniejszym elementem są ludzie. SGGW dąży do ciągłego doskonalenia kadr co będzie przejawiało się skracaniem okresu kolejnych awansów naukowych,   
a w szczególności osiągania stopnia doktora habilitowanego oraz tytułu profesora (**cel Po1**).

Doskonalenie jakości kadr będzie wiązało się z opracowaniem i wdrożeniem nowoczesnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi uczelni. SGGW w ostatnim okresie zaktualizowała system oceny pracowników. Dalszym krokiem w tym celu będzie doskonalenie sposobów motywowania (w tym poprzez fundusz na badania naukowe i stypendia dla wyróżniających się doktorów i doktorów habilitowanych) pracowników zogniskowanych na skutecznej realizacji założeń strategii SGGW (**cel Po2**). Ze względu na uniwersytecki charakter Uczelni – obejmującej różnorodne wydziały – istotna rola w zakresie rozwoju systemów motywacyjnych przypada wydziałom. Władze poszczególnych wydziałów SGGW będą rozwijać systemy motywacyjne dostosowane do specyfiki aktywności badawczej w danej dyscyplinie naukowej.

**Rysunek 3. Cele strategiczne Tematu 2: Doskonalić badania naukowe**

****

Wdrożenie ambitnych zamierzeń strategicznych SGGW oznacza zmiany w wielu aspektach funkcjonowania uczelni. Wdrożenie zmian nie będzie możliwe bez ich akceptacji przez znaczącą część społeczności akademickiej. SGGW zamierza rozwijać koncepcję zarządzania strategicznego uczelnią aby uzasadniać i wyjaśniać kierunek zmian oraz propagować kulturę organizacyjną bazującą na naczelnych wartościach: profesjonaliźmie, dbałości o jakość badań i kształcenia, pracowitości oraz   
w szczególności – innowacyjności i otwartości na zmiany (**cel Po5**). Proaktywna, nastawiona na zmiany, kultura organizacyjna będzie sprzyjać realizacji pozostałych celów z perspektywy potencjału. Skuteczne wdrożenie strategii wymaga włączenia się wydziałów SGGW w tworzenie i realizowanie własnych planów strategicznych dla swoich jednostek – twórczo wkomponowanych w założenia Strategii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020 roku.

Skutecznie zmotywowana kadra, dążąca do szybkich awansów naukowych – będzie w większym stopniu publikować w renomowanych czasopismach naukowych. Duża liczba publikacji naukowych nie zawsze idzie w parze z ich jakością i prestiżem. SGGW będzie dążyć do zwiększenia widoczności na arenie międzynarodowej wyników badań swoich pracowników poprzez liczniejsze publikacje   
w periodykach posiadających współczynnik wpływu *Impact Factor* (IF) oraz wzrost liczby cytowań (**cel P6**). W czasopismach z IF ukazuje się większość istotnych dla danej dziedziny nauki publikacji, podczas gdy czasopisma spoza tej grupy uznawane są zazwyczaj za drugorzędne. Wpłynie to na wzrost liczby cytowań publikacji pracowników poszczególnych wydziałów które będą weryfikowane w oparciu   
o bazę Web of Science (Knowledge). Web of Science umożliwia przeszukiwanie ponad 12.000 czasopism i 148.000 sprawozdań z konferencji w dziedzinach nauk ścisłych, nauk społecznych, sztuki   
i nauk humanistycznych. Wzrost liczby cytowań wykazywanych w międzynarodowych bazach bibliograficznych będzie świadczył o jakości i zwiększonej widoczności wyników badań na arenie międzynarodowej.

Obecnie sfera badań naukowych, w tym pozyskiwania na nie funduszy, w coraz większym stopniu przypomina konkurencyjny rynek, stąd też SGGW musi systematycznie dążyć do pozytywnego wyróżniania swojej oferty w tym zakresie. Specyfiką usług, w tym również w obszarze badań naukowych jest trudność w ocenie ich jakości. Wynika stąd duża rola formalnego potwierdzenia wysokiej jakości usług przez niezależne instytucje. Wskazuje to potrzebę dążenia SGGW do uzyskiwania jak najwyższych not w ocenie parametrycznej wydziałów Uczelni (**cel I8**). Niezwykle ważnym obszarem aspiracji SGGW jest osiągnięcie przez najlepsze Wydziały statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego – KNOW (**cel I9**). Osiągnięcie takiego statusu to nie tylko olbrzymi prestiż i efekt wizerunkowy dla wydziału i Uczelni, ale także istotny strumień dodatkowych środków finansowych.

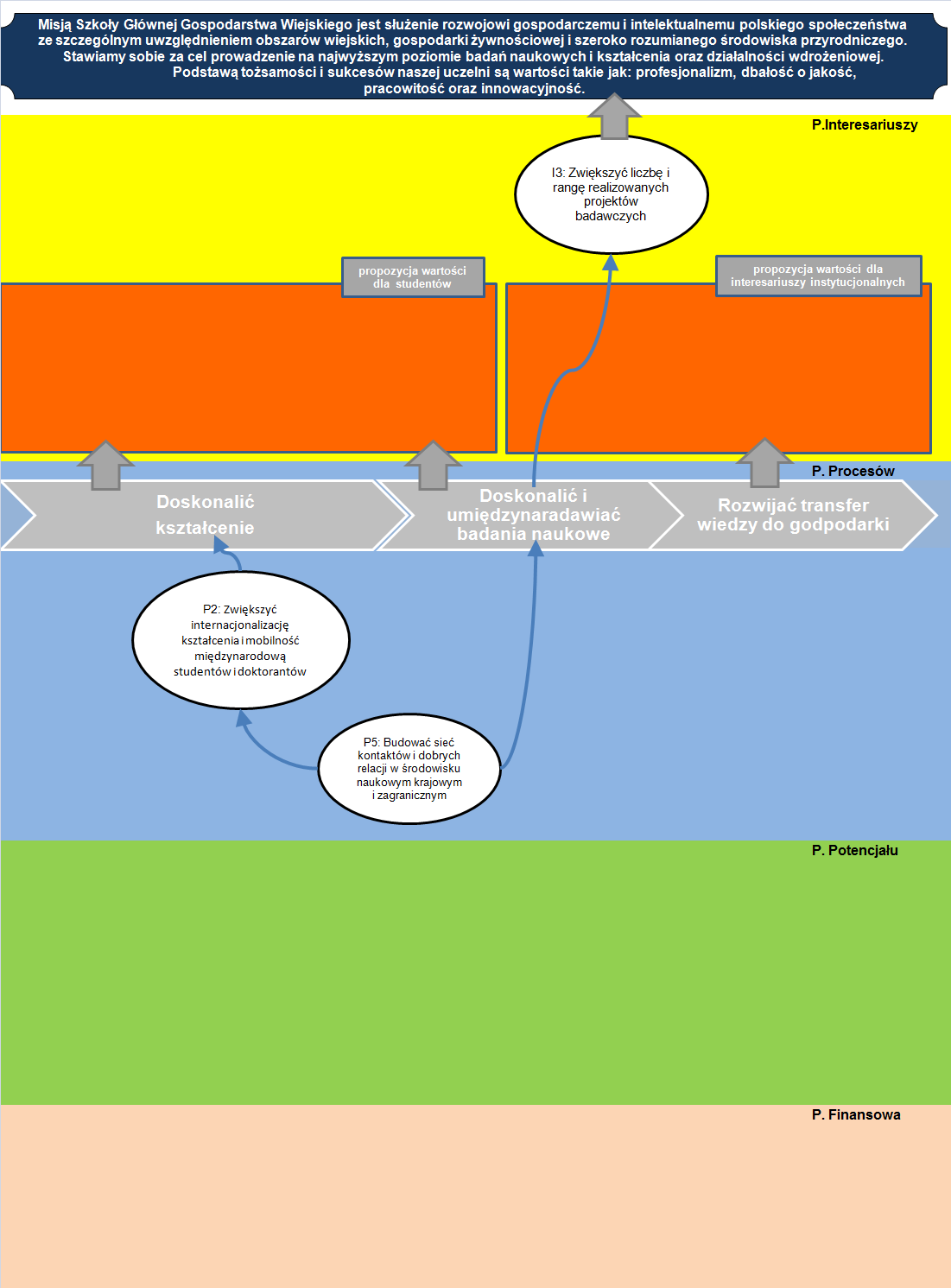
Realizacja powyższych zamierzeń Uczelni powinna zaowocować osiągnięciem **celu I3[[2]](#footnote-3)**. SGGW aspiruje do bycia wiodącą uczelnią badawczą w kraju w obszarze zdefiniowanej misji, co wymaga prowadzenia badań na światowym poziomie. Gwarantem tego jest nie tylko duża aktywność badawcza, ale również dbałość o odpowiednią rangę realizowanych projektów badawczych. Osiągnięcie celu strategicznego I3 (w zakresie mierników I3M3 oraz I3M4 – dotyczących krajowych projektów badawczych) będzie praktycznym przejawem realizacji zadeklarowanej misji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w odniesieniu do doskonalenia badań naukowych   
i ostatecznym kryterium sukcesu wdrożenia założeń strategicznych Tematu 2 w życie (rysunek 3).

**5.3. Temat 3: Współpraca i umiędzynarodowienie**

Możliwość realizacji znaczących badań naukowych jest uwarunkowana w dużej mierze zakresem oraz jakością kontaktów i relacji w środowisku naukowym. Dlatego SGGW będzie dążyć do ich rozwoju poprzez wspieranie organizowania i udziału w konferencjach jak również uczestnictwa   
w międzynarodowych sieciach i organizacjach naukowych, dydaktycznych i administracyjnych. Aktywności te są przejawem uczestnictwa pracowników SGGW w życiu środowiska akademickiego   
w kraju i za granicą. (**cel P5**). Szczególny nacisk będzie kładziony w tym względzie na uczestnictwo   
w konferencjach zagranicznych i kontakty międzynarodowe – zarówno w przypadku pracowników, jak i doktorantów.

Nawiązane kontakty z innymi naukowcami z kraju i zza granicy będą wspierały doskonalenie badań naukowych i w konsekwencji pomogą zrealizować **cel I3**. Jak już wspomniano Uczelnia dążąc do bycia wiodącym ośrodkiem naukowym w zakresie swojej misji, pragnie zwiększać aktywność badawczą.   
W wymiarze ponad krajowym będzie się to przejawiać liczbą i rangą realizowanych międzynarodowych grantów badawczych. Są to projekty, których realizacja wymaga zarówno doskonałości naukowej, jak i umiejętności zarządzania środkami zewnętrznymi. Procent sukcesu w konkursach na tego typu projekty wynosi zazwyczaj zaledwie 15-20%. Osiągnięcie celu strategicznego I3 (w zakresie mierników I3M1 oraz I3M2 – dotyczących międzynarodowych projektów badawczych) będzie praktycznym przejawem realizacji zadeklarowanej misji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w odniesieniu do umiędzynarodowienia badań naukowych i ostatecznym kryterium sukcesu wdrożenia w życie założeń strategicznych Tematu 3 (rysunek 4).

**Rysunek 4. Cele strategiczne Tematu 3: Współpraca i umiędzynarodowienie**

****

Dodatkowo, międzynarodowe kontakty pracowników i doktorantów SGGW będą istotne także   
z punktu widzenia dydaktyki, gdyż będą ułatwiać zwiększanie internacjonalizacji kształcenia oraz mobilności studentów i doktorantów. Uczelnia będzie dążyć do kształcenia absolwentów umiejących się odnaleźć w międzynarodowym środowisku, zdolnych do osiągnięcia sukcesu zawodowego   
w wielokulturowych zespołach w kraju i za granicą. Ponadto, większa internacjonalizacja kształcenia ułatwi pozyskiwanie wartościowych kandydatów na studia z zagranicy. Ważnym czynnikiem umiędzynarodowienia kształcenia będzie tzw. internacjonalizacja „w domu” (*at home*) poprzez kontakt z cudzoziemcami (studenci i nauczyciele) we własnej uczelni (**cel P2**).

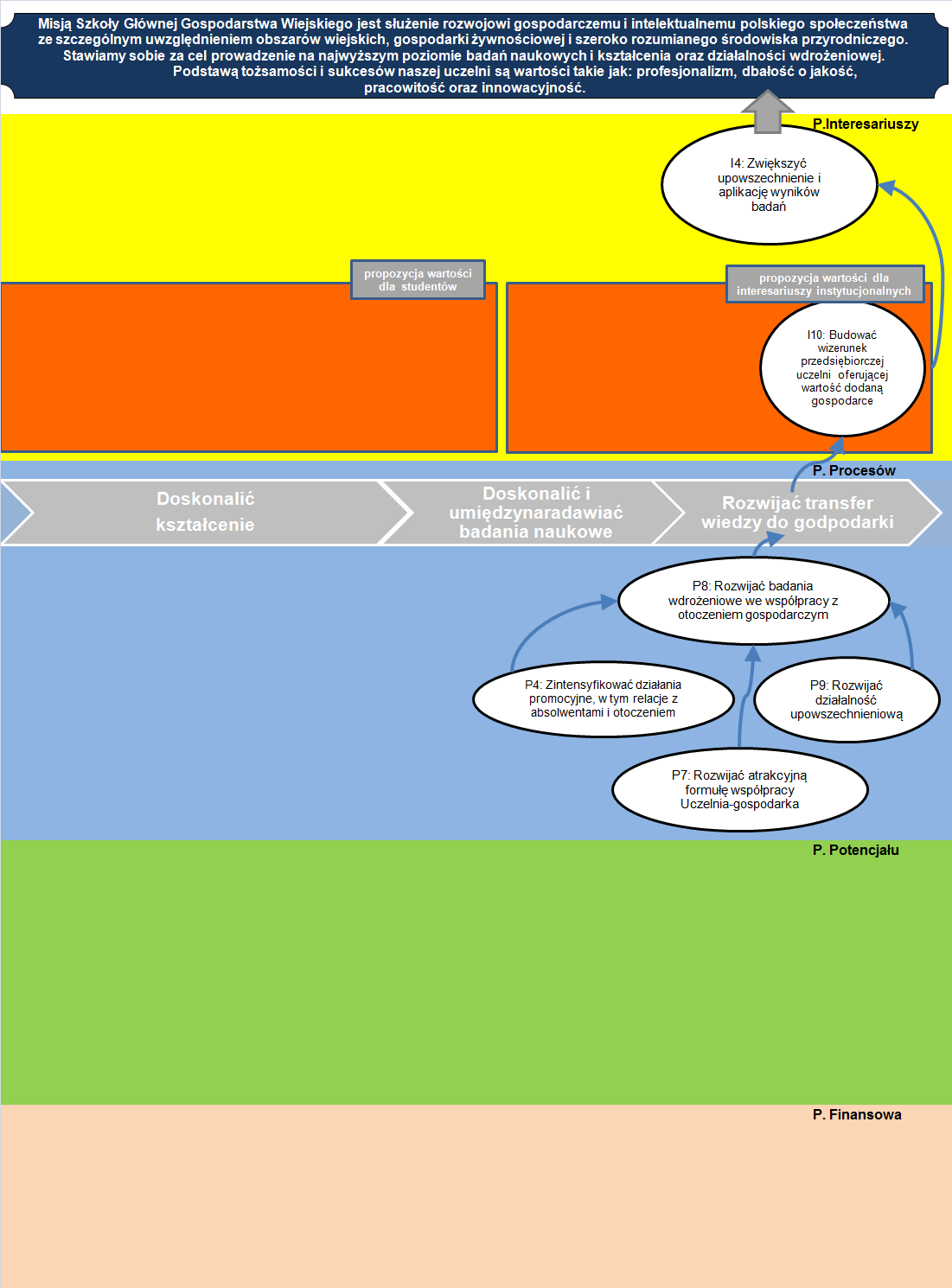
**5.4. Temat 4: Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki**

Dążąc do większej aktywności w zakresie transferu wiedzy do gospodarki SGGW zamierza tworzyć ramy działalności w tym zakresie - atrakcyjne dla wszystkich zainteresowanych stron tj. uczelni, pracownika i przedsiębiorstwa lub innego użytkownika z otoczenia Uczelni. Istotna rola przypada   
w tym zakresie nowo-powołanej jednostce ds. innowacji i wdrożeń tj. Centrum Innowacji i Transferu Technologii (CIITT), która powinna zapewnić organizację procedur wdrażania innowacji do praktyki tak, aby wdrożenie to można było od strony formalnej odpowiednio udokumentować zgodnie   
z wymogami parametryzacji jednostek naukowych (**cel P7**). Powinno to sprzyjać intensywniejszej niż dotąd działalności w zakresie badań wdrożeniowych we współpracy z otoczeniem gospodarczym (**cel P8**). Z tego punktu widzenia istotne będzie również - w większym niż dotąd stopniu - dowartościowanie i propagowanie działalności upowszechnieniowej wśród nauczycieli akademickich (**cel P9**). Uczelnia planuje również zintensyfikować swoją aktywność w zakresie szeroko rozumianej promocji i *Public Relations* – ukierunkowanych na pozyskiwanie kontrahentów biznesowych, a także na kreowanie założonego wizerunku wśród interesariuszy (**cel P4**).

Współczesny rynek badań aplikacyjnych i usług ekspercko-doradczych staje się coraz bardziej konkurencyjny, dlatego też SGGW musi systematycznie dążyć do wykreowania pozytywnego wizerunku wśród uczestników otoczenia gospodarczego. Kluczem do tego jest przekonanie praktyków gospodarczych, że SGGW jest ośrodkiem badawczym, który potrafi zaoferować im konkretne korzyści, przekraczające poniesione nakłady tj. wartość dodaną (**cel I10**). Poprawa tego wizerunku powinna przełożyć się na liczbę porozumień z podmiotami gospodarczymi, instytucjami administracji publicznej oraz wszelkimi innymi instytucjami otoczenia.

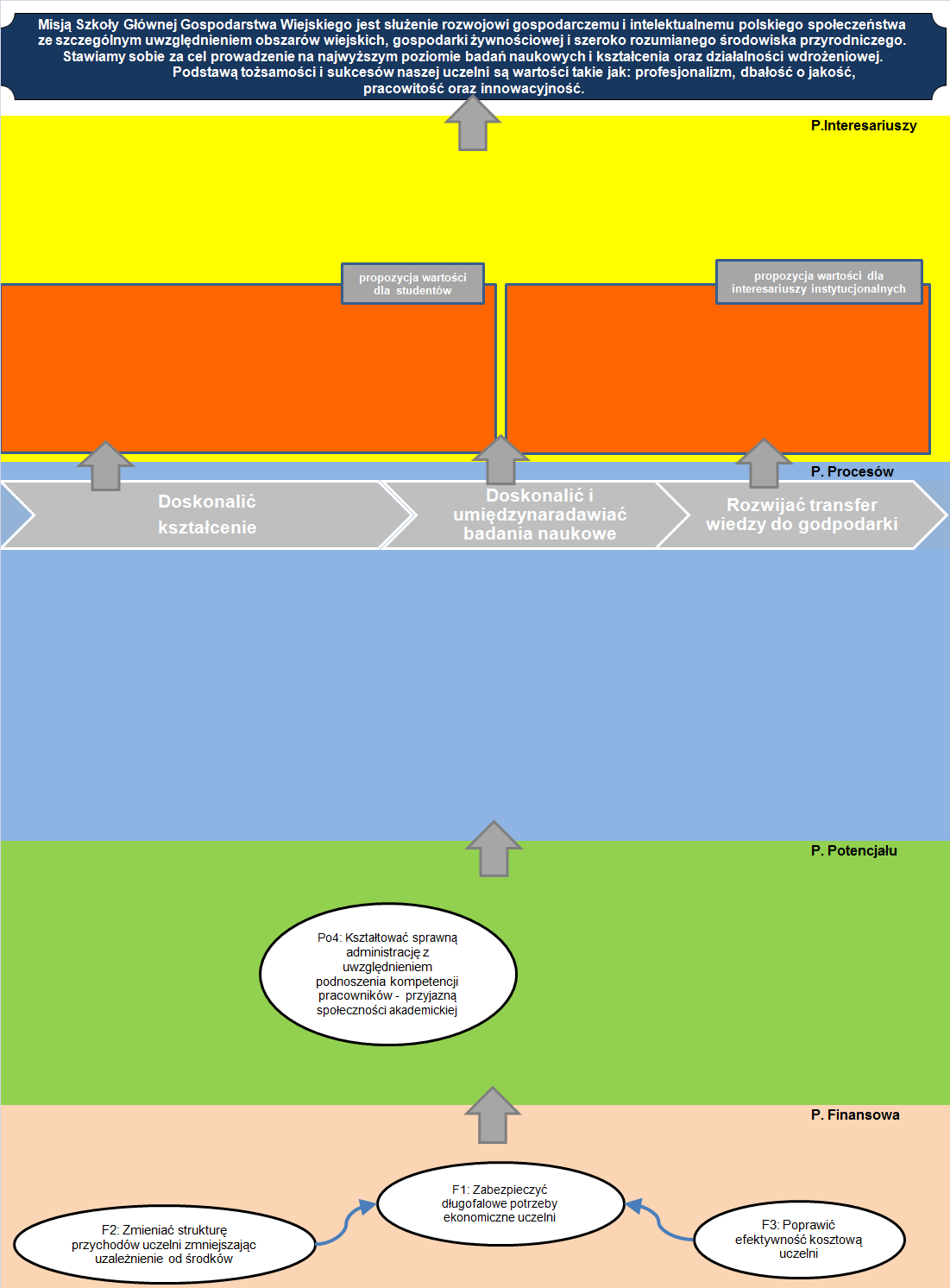
W rezultacie powinno to zaowocować rozwojem transferu wiedzy do gospodarki, który w przyszłości powinien stawać się obszarem działania uczelni równorzędnym z dydaktyką i badaniami naukowymi (**cel I4**). Będzie to namacalnym dowodem ewolucji w tzw. uniwersytet III generacji i wypełnieniem założeń misji SGGW (rysunek 5).

**Rysunek 5. Cele strategiczne Tematu 4: Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki**

****

**5.5. Temat 5: Finanse i administracja**

**Rysunek 6. Cele strategiczne Tematu 5: Finanse i administracja**

****

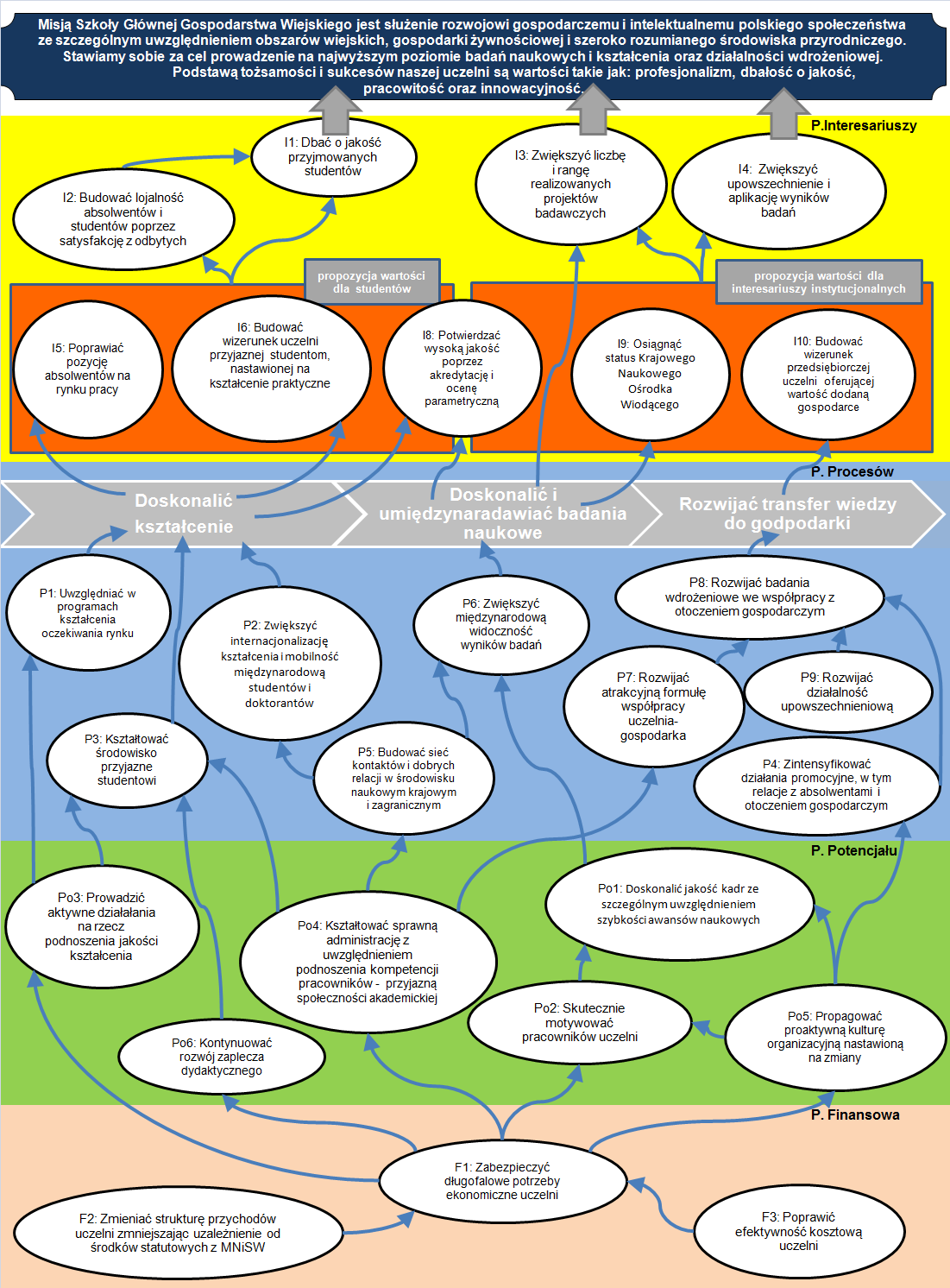
Wypełnianie misji SGGW oraz realizacja ambitnych zmian wynikających z założeń wizji i strategii Uczelni wymaga długofalowego zabezpieczenia potrzeb ekonomicznych, czego gwarantem będzie stabilna nadwyżka przychodów nad kosztami (**cel F1**). Aby zabezpieczyć długofalowe potrzeby ekonomiczne Uczelni niezbędne są działania biegnące dwutorowo. Z jednej strony – w świetle przewidywanych zmian w finansowaniu uczelni – konieczna będzie zmiana struktury przychodów. Obecna struktura charakteryzuje się niedostatecznym – w stosunku do możliwości - udziałem środków pozyskiwanych z grantów i projektów w relacji do dotacji „podstawowej” z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. SGGW zamierza zmniejszyć swoje uzależnienie od dotacji „podstawowej” z MNiSW poprzez wzrost udziału środków z grantów badawczych i projektów wdrożeniowych (**cel F2**). Z drugiej strony, aby zapewnić nadwyżkę przychodów nad kosztami – Uczelnia zamierza stale poszukiwać możliwości ekonomizacji funkcjonowania w celu poprawy efektywności kosztowej. W tym celu należy systematycznie kontrolować i optymalizować koszty działania oraz dążyć do produktywnego wykorzystania aktywów Szkoły (**cel F3**).

Istotnym elementem potencjału Uczelni będzie sprawna administracja, w przyjazny sposób ułatwiająca kadrze naukowo-dydaktycznej i studentom koncentrację na realizacji podstawowych obowiązków na najwyższym poziomie. SGGW będzie dążyć do upraszczania i wirtualizacji obowiązujących procedur oraz wspierając wzrost kompetencji pracowników administracji dążyć do rozwoju „orientacji na klienta” wśród nich - poprzez premiowanie odpowiednich postaw i zachowań (**cel Po4**).

1. **Mapa strategii SGGW**

Jak już zauważono, Uczelnia jest systemem wzajemnie ze sobą powiązanych elementów i tylko łączne, symultaniczne wdrożenie omówionych wyżej tematów strategicznych pozwoli odnieść sukces w realizacji strategii SGGW. Poszczególne tematy pozostają bowiem we wzajemnej interakcji. Łączne zestawienie założeń tematów strategicznych 1-5 prezentuje rysunek 7. Jest to tzw. mapa strategii, która w syntetyczny sposób ilustruje zamiary strategiczne (owale) oraz leżącą u ich podstaw logikę przyczynowo-skutkową (strzałki) w podziale na 4 perspektywy Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard – BSC): interesariuszy (cele oznaczone symbolem I), procesów (cele oznaczone symbolem P), potencjału (cele oznaczone symbolem Po) i finansową (cele oznaczone symbolem F).

**Rysunek 7. Mapa strategii SGGW**

****

1. **Cele strategiczne SGGW i ich mierniki**

W tabeli 1 przedstawiono cele strategiczne SGGW i dobrane do nich mierniki w podziale na perspektywy Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard – BSC). Szczegółową charakterystykę mierników zamieszczono w Słowniku mierników Strategii SGGW do 2020 roku, który został opracowany jako odrębny dokument wykonawczy do Strategii SGGW do 2020 roku w ramach prac Rektorskiej Komisji ds. Rozwoju.

**Tabela 1. Mierniki celów strategicznych SGGW w podziale na perspektywy BSC i tematy strtegiczne**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perspektywa** | **Cele strategiczne** | **Mierniki** | **Temat** |
| Perspektywa interesariuszy (I) | I1: Dbać o jakość przyjmowanych studentów | •  I1M1: Miernik jakości wyników matur osób przyjętych na pierwszy rok studiów I stopnia | T1 |
| •  I1M2: Miernik średnich ocen studentów przyjętych na pierwszy rok studiów II stopnia. | T1 |
| I2: Budować lojalność absolwentów i studentów poprzez satysfakcję z odbytych studiów | •  I2M1: Miernik satysfakcji absolwentów | T1 |
| •  I2M2: Miernik lojalności absolwentów | T1 |
| I3: Zwiększyć liczbę i rangę realizowanych projektów badawczych | •  I3M1: Miernik międzynarodowej aktywności badawczej | T3 |
| •  I3M2: Miernik wartości międzynarodowych projektów badawczych | T3 |
| •  I3M3: Miernik krajowej aktywności badawczej | T2 |
| •  I3M4: Miernik wartości krajowych projektów badawczych | T2 |
| I4: Zwiększyć upowszechnienie i aplikację wyników badań | •  I4M1: Miernik aktywności w pozyskiwaniu zleceń | T4 |
| I5: Poprawiać pozycję absolwentów na rynku pracy | •  I5M2: Miernik zatrudnialności absolwentów | T1 |
| I6: Budować wizerunek uczelni przyjaznej studentom, nastawionej na kształcenie praktyczne | •  I6M1: Miernik wizerunku w zakresie kształcenia | T1 |
| I8: Potwierdzać wysoką jakość poprzez akredytację i ocenę parametryczną | • I8M1: Miernik parametrycznej oceny jakości uczelni | T2 |
| • I8M2: Miernik ocen instytucjonalnych PKA | T1 |
| • I8M3: Miernik ocen programowych PKA | T1 |
| I9: Osiągnąć statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego | • I9M1: Miernik uprawnień | T2 |
| • I9M2: Miernik uzyskanych patentów krajowych i zagranicznych | T2 |
| I10: Budować wizerunek przedsiębiorczej uczelni oferującej gospodarce wartość dodaną | • I10M1: Miernik pozytywnego wizerunku wśród praktyków | T4 |
| Perspektywa procesów (P) | P1: Uwzględniać w programach kształcenia oczekiwania rynku | • P1M1: Miernik udziału interesariuszy zewnętrznych w opiniowaniu programów kształcenia | T1 |
| • P1M2: Miernik aktywności interesariuszy zewnętrznych w opiniowaniu programów kształcenia | T1 |
| • P1M3: Miernik zaangażowania praktyków w prowadzenie zajęć dydaktycznych | T1 |
| • P1M4: Miernik komputeryzacji kształcenia | T1 |
| P2: Zwiększyć internacjonalizację kształcenia i mobilność studentów i doktorantów | • P2M1: Miernik internacjonalizacji kształcenia | T3 |
| • P2M2: Miernik wymiany akademickiej - przyjazdy | T3 |
| • P2M3: Miernik wymiany akademickiej - wyjazdy | T3 |
| P3: Kształtować środowisko przyjazne studentowi | • P3M1: Miernik dostępności nauczycieli akademickich | T1 |
| • P3M3: Miernik wspierania kształcenia wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość | T1 |
| P4: Zintensyfikować działania promocyjne, w tym z absolwentami i biznesem | • P4M2: Miernik rozwoju współpracy z gospodarką | T4 |
| P5: Budować sieć kontaktów i dobrych relacji w środowisku naukowym, krajowym i zagranicznym | •  P5M1: Miernik aktywności konferencyjnej pracowników | T3 |
| •  P5M2: Miernik aktywności konferencyjnej uczestników studiów doktoranckich | T3 |
| P6: Zwiększyć międzynarodową widoczność wyników badań | • P6M1: Miernik międzynarodowej widoczności wyników badań | T2 |
| • P6M2: Miernik rangi publikacji | T2 |
| P7: Rozwijać atrakcyjną formułę współpracy  Uczelnia - gospodarka | •  P7M2: Miernik liczby umów z podmiotami gospodarczymi | T4 |
| P8: Rozwijać badania wdrożeniowe we współpracy z otoczeniem gospodarczym | • P8M1: Miernik intensyfikacji badań wdrożeniowych we współpracy z otoczeniem gospodarczym | T4 |
| • P8M2: Miernik wartości projektów realizowanych we współpracy z otoczeniem gospodarczym | T4 |
| P9: Rozwijać działalność upowszechnieniową | • P9M1: Miernik publikacji popularnonaukowych | T4 |
| • P9M2: Miernik studiów podyplomowych | T4 |
| • P9M3: Miernik obecności w mediach | T4 |
| Perspektywa potencjału (Po) | Po1: Doskonalić jakość kadr ze szczególnym uwzględnieniem szybkości awansów naukowych | • Po1M1: Miernik szybkości awansów naukowych – habilitacja | T2 |
| • Po1M2: Miernik szybkości awansów naukowych – profesura | T2 |
| Po2: Skutecznie motywować pracowników uczelni | • Po2M1: Miernik rozwoju wydziałowych systemów motywacyjnych | T2 |
| Po3: Rozwinąć i wdrożyć system zarządzania jakością kształcenia | • Po3M1: Miernik zmian opisów modułów kształcenia | T1 |
| • Po3M2: Miernik zmian programów kształcenia | T1 |
| • Po3M3: Miernik hospitacji zajęć | T1 |
| • Po3M4: Miernik terminowości obron prac doktorskich | T1 |
| • Po3M5: Miernik przewodów doktorskich otwieranych w pierwszych trzech latach studiów doktoranckich | T1 |
| Po4: Kształtować sprawną administrację z uwzględnieniem podnoszenia kompetencji pracowników – przyjazną społeczności akademickiej | • Po4M1: Mierniki poziomu obsługi pracowników | T5 |
| • Po4M2: Mierniki poziomu obsługi studentów | T5 |
| Po5: Propagować proaktywną kulturę organizacyjną nastawioną na zmiany | • Po5M1: Miernik postępu we wdrażaniu strategii wydziałowych | T2 |
| Po6: Kontynuować rozwój zaplecza dydaktycznego | • Po6M1: Miernik liczby tradycyjnych zbiorów bibliotecznych | T1 |
| • Po6M2: Miernik elektronicznych zasobów bibliotecznych | T1 |
| • Po6M3: Miernik rozwoju infrastruktury informatycznej | T1 |
| Perspektywa finansowa (F) | F1: Zabezpieczyć długofalowe potrzeby ekonomiczne uczelni | • F1M1: Miernik wartości nadwyżki | T5 |
| • F1M2: Miernik nadwyżki do przychodów | T5 |
| F2: Zmieniać strukturę przychodów uczelni zmniejszając uzależnienie od środków z MNiSW | • F2M1: Miernik wartości przychodów | T5 |
| • F2M2: Miernik przychodów spoza dotacji „podstawowej” MNiSW | T5 |
| F3: Poprawić efektywność kosztową uczelni | • F3M1: Miernik kosztów do przychodów | T5 |

**ANEKS: Definicje podstawowych pojęć**

|  |  |
| --- | --- |
| **CEL STRATEGICZNY** | Zamierzenie definiujące kierunek dążeń strategicznych Uczelni w odniesieniu do określonej perspektywy BSC (interesariuszy, procesów, potencjału, finansowej). Cel strategiczny odpowiada w sposób ogólny na pytania: dokąd zmierzamy?, co chcemy osiągnąć w ramach danej perspektywy? |
| **MAPA STRATEGII** | Graficzna forma opisu strategii Uczelni bazującą na architekturze BSC (podział na cztery perspektywy: interesariuszy, procesów, potencjału, finansowej), której celem jest zdefiniowanie celów strategicznych oraz wizualizacja powiązań przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi – zarówno wewnątrz jak i pomiędzy perspektywami. |
| **MIERNIK** | Parametr ilościowy będący miarą absolutną (wyrażoną w jednostkach niemianowanych, naturalnych lub pieniężnych), wskaźnikiem (relacją miar absolutnych) indeksem dynamiki lub miarą agregatową pozwalający weryfikować postęp Uczelni w osiąganiu celów strategicznych. Miernik odpowiada na pytanie: jak będziemy sprawdzać czy zmierzamy tam, dokąd chcemy? |
| **MISJA** | Deklaracja Władz: (1) wyrażająca zasadniczy cel/funkcję istnienia Uczelni (odpowiedź na pytanie: po co istnieje organizacja?), (2) nakreślająca z grubsza granice działalności (odpowiedź na pytania: w jaki sposób realizujemy cel Uczelni? Co jest naszym zakresem działalności?), (3) definiująca podstawowe wartości, uważane za kluczowe dla tożsamości Uczelni (odpowiedź na pytanie: co uważamy za ważne?). Horyzont czasowy misji jest bardzo odległy, nieokreślony. Rolą misji jest określenie warunków brzegowych (ograniczeń) dla strategii organizacji, stanowi ona pierwszy krok w planowaniu strategicznym – tworzy niezbędne ramy dla analizy strategicznej. |
| **PERSPEKTYWA** | Jeden z obszarów definiowania osiągnięć/dążeń Uczelni. W przyjętej architekturze BSC występują: perspektywa interesariuszy, perspektywa procesów, perspektywa potencjału, perspektywa finansowa. |
| **STRATEGIA** | Jest sposobem realizacji wizji (zmian) w ramach ograniczeń wynikających z misji (warunki brzegowe). Strategia to określenie głównych długofalowych celów uczelni i przyjęcie takich kierunków działania, które są konieczne dla zrealizowania celów. |
| **STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW** | Ang. *BALANCED SCORECARD* (BSC) – metoda zarządzania strategicznego, w ramach której strategię przedstawia się w formie celów strategicznych i mierniki w perspektywach: interesariuszy, procesów, potencjału oraz finansowej - precyzując w ten sposób aspiracje strategiczne Uczelni w horyzoncie dziesięcioletnim. |
| **TEMAT STRATEGICZNY** | Element składowy strategii obejmujący spójna wiązkę celów Uczelni w zakresie dającego się wyodrębnić obszaru. Komplementarna realizacja tematów strategicznych gwarantuje wdrożenie założeń strategii w życie. |
| **WIZJA** | Opisuje pożądaną przyszłość organizacji. Wizja z reguły wyraża potrzebę zmiany i osiągnięcia przełomowych rezultatów. Rolą wizji jest kreowanie wyzwań (napiętych celów). Wizja odpowiada za dynamiczny aspekt strategii, jest motorem zmian w organizacji – wymaga podjęcia nadzwyczajnych działań. Horyzont czasowy wizji obejmuje 10 lat. Wizja powstaje na podstawie analizy strategicznej. |

1. Uwaga: cel I8 pojawia się zarówno w Temacie 1, jak i w Temacie 2. W ramach Tematu 1: Doskonalić kształcenie, do celu tego przypisane są mierniki I8M2 oraz I8M3 dotyczące akredytacji PKA. W ramach Tematu 2: Doskonalić badania naukowe, do celu I8 przypisany jest miernik I8M1 dotyczący ocen parametrycznych. [↑](#footnote-ref-2)
2. Uwaga: cel I3 jest głównym rezultatem zarówno dla Tematu 2, jak i Tematu 3. W ramach Tematu 2: Doskonalić badania naukowe, do celu tego przypisane są mierniki I3M3 oraz I3M4 dotyczące liczby i wartości projektów krajowych. W ramach Tematu 3: Współpraca i umiędzynarodowienie, do celu I3 przypisane są mierniki I3M1 oraz I3M2 dotyczące liczby i wartości międzynarodowych projektów badawczych. [↑](#footnote-ref-3)